



山西票号在中国存续了一百多年，在中国金融发展史上留下了浓墨重彩的一笔，其中，票号的经营管理制度和理念无不体现了现代企业的内部控制思想

山西票号的内部控制分析

林瑞焰 田朋 /文

票号，系经营汇票得名，由山西人创办并经营，故称“山西票号”。山西票号始办于道光三年（1823）年，首家票号为日升昌。当时，平遥、京师间货款靠起镖运现，既费时费力，又担风险。于是，票号大掌柜学习京师商号和商人兼营汇票的经验，萌生了在京晋山西商人间用拨兑法代替运现的想法，并付诸实践。山西票号在中国历史上存续了一百多年，后因战乱趋于衰落。作为一种新的行业，票号能够存续这么久，必然有其独特的优势，即操作系统，也就是我们现在所说的企业内部控制。

知古鉴今，以COSO委员会所制定的内部控制框架来研究山西票号，对于分析和规避财务舞弊，完善内部控制研究和健全企业内部控制制度，具有重大的借鉴意义。

控制环境

山西票号由东家或者财东（指出资者，相当于公司的股东）出资，聘任大掌柜（票号的经营管理者，相当于公司的总经



◎在大掌柜的精心策划下，总号和分号的机构都非常精干，员工各司其职，各付其责，根本没有多余的人员或者因人设事的现象

理）进行经营。财东聘任大掌柜之前，对其进行严格的考核，大掌柜必须“德才兼备、多谋善断、能守能攻”。山西票号一直延续着尊重儒学的传统，在商业活动中引入儒家的“克己、忠义、仁爱、诚信”，使其在经营中能够做到舍利取义、舍小利取大利、舍眼前利益而得长远利益。同时，山西票号非常重视员工的道德教育，要求员工“重信义、除虚伪、节情欲、敦品行、贵

忠诚、鄙利己、奉博爱、薄嫉恨、幸辛苦、戒奢华”；身处金钱货利场所，却不见利忘义，坚持“仁中取利、义中求财”。

就管理哲学而言，山西票号的一切业务管理、职业待遇、经营纪律都由规章制度来进行规范，总结为16个字“经商之道，首在得人，振兴各庄，端赖铺章”。“铺章”就是号规。财东聘任大掌柜负责全面的日常经营，财东对大掌柜给予充分的

信任。“用人不疑，疑人不用”，大掌柜在票号内有无上的权力，实行高度的集权制度。

风险评估

作业层级风险

首先，从总号到每个分号，都有专人用毛笔书写汇票，并将书写人的字体报给总号及各个分号，预留备案。这样，所有在号人员都能够根据预留的备案识别真假。如果需要更换书写人员，更换后必须立即将字体报告给总号及各个分号，并预留备案。

其次，汇票写完，需要加盖印鉴，印鉴正中有人物像，周边刻有小字，以防假冒。同时，汇票的金额、时间均设有暗号。只有票号的人才能识别，持票人不知道，这就是所谓的“认票不认人”。山西票号在经营汇兑的过程中，还创造了以汉字作为汇票签发日期和银两数目代码的暗号，机密度极高。汇票的印刷用麻纸，内加水印，每家票号的用纸、款式、水印都不同，只有各家票号的人才能识别，这样汇票就很难被伪造。

最后，山西票号还制定了“见票三五日兑付”和兑付后“汇票即焚”制度。这个制度的意思是票号在见票之后，要无偿占用顾客款项3到5天，一方面使票号在见票后有时间准备款项，另一方面也是为了安全保险。对于持有汇票的人，见票即付当然好，但是若是汇票被盗窃或者遗失，来不及挂失就会被取走。而“见票三五日兑付”为持票人挂失腾出了时间，同时“汇票即焚”又做到了票号的绝对保密，维护了票号的信誉。

这样一套系统、行之有效的风险控制措施保证了票号与客户双方的利益，在山西票号存在的一百多年的时间里，很少发生汇票骗领事件。

资金风险

山西票号分号很多，但是由于各个地区经济状况不同，各个票号的现金盈亏、行市好坏亦不相同。有的票号现金盈余，款项放不出去，资金闲置；有的票号现金短缺，利率上升却无款可放。于是，山西票号运用“酌盈济虚、抽疲转快”的方法有效地解决了这一矛盾。分号之间资金余缺调剂、灵活调拨，一方面保证存、放、汇的顺利进行，同时又做到了资金的充分利用。

经营风险

山西票号根据经营成本的变化对存贷款利率和汇水（票号运作的收入为汇费，也就是汇水）水平进行适时的升降。例如，逢镖过节利息上升，汇兑存放要谨慎，不宜大额贪做；分号开设时一般只做汇兑，等熟悉市面后再做存放；根据时局对规模和网点进行调整。八国联军侵华时，日升昌的大掌柜适时撤销了成都、重庆、广州、汉口、张家口、开封等地的分号并且辞退员工，避免了因战乱导致的更大损失。

控制活动

山西票号实行一体化的经营管理准则，总号要求各个分号必须通盘考虑、密切配合。如果为了赚钱使其他分号遭受损害，要受到总号的处罚。由于山西票号实行的是“总号大掌柜独裁制”，必须得到总号的指示，分号才能运营。

总的来说，山西票号实行三级上下负责的权力结构：大掌柜对财东负责，受财东监督和管理；票号员工对大掌柜负责，受大掌柜的全权监督和管理。财东与大掌柜、大掌柜与员工的责、权、利划分具体如下。

财东对大掌柜“用人莫疑、疑人莫用”。大掌柜在票号内有无上的权利，实行高度集权制度，人事和业务都由大掌柜一人定夺，财东不干涉票号的日常经营管理；大掌柜每年年终向财东汇报盈亏决算，财

东根据业绩对大掌柜进行奖惩，如果成绩显著，则加股加薪，如果不称职则减股减薪甚至辞退。

财东负责裁定票号的“业务扩充、赏罚同仁、处置红利”，财东对票号负无限责任。如果票号倒闭，全部负债由财东负责偿还。

山西票号的员工聘任及分工都是由大掌柜定夺。在大掌柜的精心策划下，总号和分号的机构都非常精干，员工各司其职，各付其责，根本没有多余的人员或者因人设事的现象。

信息沟通

山西票号非常注重信息沟通。在交通不发达的情况下，总号与分号之间、分号与分号之间通过书信往来；电报业务开通后，分号对于总号，时有信件，报告营业状况及当地行市；平时用信件，急时用专信，电报通了用电报，同时并将营业情况及行市向各分号互报，以互通消息，互相救济。

监督

山西票号实行严密的监督管理制度。设有对人员监督的一系列详尽的记事账簿，记录伙友情况，作为考核奖惩的依据。例如设有承包账（承保亲友、商号名称）、进号账（工作人员进号日期）、衣资账（记载工作人员供职与休假时间）等。此外，还设立了与之配套的人员监管制度，如休假制度、财产考核制度、财务制度等。

山西票号的人员，无论老少，每逢下班，总要先到祁铺，如果要给其他人捎带物件，必须先送本号留底转寄。

（林瑞焰供职于厦门福信集团有限公司，田朋系厦门大学管理学院会计系硕士研究生）

本期封面专题责任编辑：王梓任